

## TANTANGAN PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI PESANTREN YANG BERMUTU DALAM REVOLUSI INDUSTRI KEEMPAT

**Taufiqur Rahman**

Fakultas Tarbiyah Universitas Ibrahimy

[taufiqurrahman.info@gmail.com](mailto:taufiqurrahman.info@gmail.com)

**Junaidi**

Fakultas Tarbiyah Universitas Ibrahimy

[joens\\_07@yahoo.com](mailto:joens_07@yahoo.com)

### Abstrak

Pendidikan tinggi dipesantren mendapatkan keunggulan kompetitifnya melalui reputasi Pesantren. Perkembangan Perguruan Tinggi dibangun di atas tradisi Pesantren yang sering bertentangan dengan tren modern. Tujuan untuk mengembangkan pendidikan tinggi yang berkualitas di Pesantren membutuhkan lembaga untuk menyesuaikan dengan lingkungan eksternal tentang konsep dan infrastrukturnya. Penyesuaian ini bertindak secara hierarkis mulai dari kebijakan kualitasnya hingga instruksi kerja manajemen sehari-hari.

**Kata Kunci:** perguruan tinggi, pesantren, industri 4.0, manajemen mutu

### Abstract

Higher education in Pesantren gain its competitive advantage through reputation of Pesantren. A development of the Higher Education is built on tradition of Pesantren which often contradict with modern trend. The goal to develop a quality higher education in Pesantren requires the institution to adjust with external environment about its concept and infrastructure. The adjustment is acted hierarcically from its quality policy to work instruction of day-to-day management.

**Keyword:** higher education, pesantren, industry 4.0, quality management

### Pendahuluan

Industri 4.0, istilah yang pertama kali diperkenalkan dalam Hannover Fair 2011, telah diterima sebagai kecenderungan dalam teknologi manufaktur. Istilah yang diusulkan Kagermann, Lukas dan Wahlster

(2011) juga berdampak terutama dalam model layanan dan bisnis. Layanan pendidikan tidak lagi terbatas pada tatap muka klasikal, tetapi melalui kelas-virtual, data yang terintegrasi, computer modelling, dan sebagainya. Ekspansi teknologi semakin lekat dengan pengelolaan dan pembelajaran

dalam lembaga pendidikan. Tantangan pendidikan juga datang dengan ratifikasi GATS.

*General Agreement on Trade in Service* sebagai salah satu kesepakatan WTO, yang telah diratifikasi melalui UU no. 7 tahun 1994, menempatkan Pendidikan Tinggi sebagai sub-sektor layanan perdagangan. Kesepakatan ini membuka kompetisi pendidikan tinggi semakin luas. Reputasi dan persepsi publik terhadap layanan dapat menjadi faktor penentu persaingan ini. Di sisi lain, perkembangan industri 4.0 tidak membiarkan dunia pendidikan terbebas dari ekspansi *cyber physical system*. Perkembangan kesepakatan lintas negara dan dukungan teknologi siber menghadapkan lembaga pendidikan pada pilihan-pilihan adaptasi dengan perkembangan, namun tetap menjaga tata nilai yang telah menjadi 'identitas' sebagai bangsa.

Persepsi publik terhadap layanan pendidikan didasarkan pada pengalaman dan *benchmark* antar layanan pendidikan dalam satu tingkat. Asumsi pilihan rasional masyarakat terhadap layanan tersebut menjadi ancaman bagi Lembaga pendidikan yang mengandalkan patronase pengguna layanannya. Pemilihan layanan merupakan pengambilan keputusan yang memiliki *futurity* (konsekuensi masa depan) yang tinggi. Pilihan program studi pada perguruan tinggi tertentu akan berdampak eligibilitas profesi yang sesuai.

Pendidikan tinggi di pesantren mendapatkan keunggulan kompetitif dari kemasyhuran (tokoh) pesantren. Namun, keunggulan ini bergantung pada 'variable' pesantren, rasionalitas dan layanan yang dipersepsi pengguna. Pendidikan tinggi pesantren dapat mengadopsi standar-standar layanan untuk membentuk persepsi penggunanya.

Manajemen mutu, secara esensial, bukan merupakan hal yang baru bagi

pesantren. Perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), pelaksanaan tindakan secara mantap, dan refleksi diri serta pengawasan (spiritual) yang melekat diajarkan sejak dini di madrasah. *Continuous improvement*, (dikenal sebagai *kai-zen* di Jepang) adalah meta-proses. Setiap kegiatan pengelolaan dikembangkan secara bertahap untuk mencapai kondisi ideal. Pendidikan tinggi pesantren menghadapi tantangan untuk menerapkan manajemen mutu-sebagaimana telah diaplikasikan oleh beberapa perguruan tinggi terkemuka-sekaligus mengaktualisasikan nilai-nilai yang menjadi pijakan aktivitas pengelola.

### Layanan dan Mutu Layanan

Lovelock (1988) menggambarkan layanan sebagai proses daripada produk; proses yang melibatkan input dan transformasi menjadi output. Dua kategori yang diproses oleh layanan adalah orang dan obyek. Namun, sampai sekarang belum ada satu pun definisi yang diterima bulat mengenai "layanan". Kotler (2000: 428) mengatakan bahwa "*a service can be defined as any activity or benefit that one party can offer another that is essential intangible and that does not result in the ownership anything. Its production may or may not tie to a physical product*". Layanan merupakan aktivitas atau manfaat yang ditawarkan satu pihak kepada pihak lain. Layanan dapat disandarkan pada produk fisik atau non fisik, meskipun tidak dapat dimiliki dan tidak berwujud.

Senada dengan pengertian tersebut, Grönroos (1990: 27) mendefinisikan layanan sebagai:

*...an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and the service employees and/or physical resources of goods and/or system of the*

*service provider, which are provided as solutions to customers problems.*

Layanan, pada dasarnya, tidak berwujud, *intangible*, dimana karyawan, produksi dan konsumsi tidak terpisah (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1988). Layanan melibatkan tindakan atau unjuk kerja melalui proses dan kinerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain. Dalam produksinya, layanan bisa terikat pada suatu produk fisik, tetapi bisa juga tidak.

Young (2000) meringkas beberapa definisi layanan: (1) layanan adalah kinerja (*performance*). Hal ini terjadi melalui interaksi antara pengguna dengan penyedia layanan; (2) faktor lain seperti submerdaya fisik atau lingkungan memainkan peran penting dalam proses produksi dan konsumsi layanan; (3) layanan yang dibutuhkan pengguna untuk memberikan fungsi tertentu seperti penyelesaian masalah. Berdasarkan tiga hal tersebut, Young (2000: 43) menyimpulkan bahwa *"a service, cobined with goods products, is experienced and evaluated by customers who have particular goals and motivations for consuming the service"*. Jadi, layanan merupakan aktivitas tidak tampak dimana tujuan utamanya adalah untuk memberikan kepuasan kepada pengguna (Walker, 1990).

Dalam menilai kepuasan pengguna layanan dilihat dari perbandingan antara *expected service*, layanan yang diharapkan dengan *perceived service*, layanan yang dirasakan (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Apabila layanan yang diterima atau dirasakansesuai dengan yang diharapkan maka layanan akan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika layanan yang diterima melampaui harapan pengguna maka layanan dipersepsi sebagai ideal. Sebaliknya, jika layanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan maka layanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian, baik tidaknya layanan tergantung pada kemampuan penyedia layanan dalam

memenuhi harapan-harapan penggunanya secara konsisten.

Layanan yang bermutu adalah yang konsep yang *debatable*, sebab ketidaksepahaman dalam mendefinisikan dan kesulitan untuk mengukurnya. Juran (1999) mengelaborasi definisi mutu yang beroreinteasi pada pengguna sebagai *"features of products which meet customers' needs and thereby provide customer satisfaction"*. Ketika mutu layanan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan pengguna, maka persepsi terhadap layanan menjadi fokus perhatian untuk memahami pengguna layanan (Arnauld dkk, 2002). Gronroos (1984) dan Parasuraman, dkk (1985) melihat mutu layanan sebagai perbedaan antara harapan pengguna dan persepsi tentang layanan yang diterima. Perbandingan itu disebut nilai.

Penulis lain melihat mutu layanan yang dipersepsi sebagai sikap, yaitu *"customer's overall, enduring evaluation of a concept of object, such as a person, a brand, or a service"* (Arnauld, dkk, 2002) atau *"formed by a long-term, overall evaluation of a performance"* (Lomax, 2006: 73). Mutu layanan sebagai sikap adalah penilaian evaluatif pelanggan tentang kesempurnaan atau superioritas entitas dalam menyediakan manfaat yang diinginkan.

Pandangan mutu layanan sebagai sikap didasarkan pada *"as perceived service quality partrays as general, overall appraisal of service i.e a global value judgement on the superiority of the overall service, it is viewed as similar to attitude"* (Cronin & Taylor, 1992).

Penilaian pengguna terhadap layanan merupakan aspek kritis terhadap strategi bersaing organisasi layanan. Hal ini didasarkan dari perbandingan antara kinerja dan standar ideal. Oleh karena itu, organisasi dapat mengukur kesenjangan antara apa yang diharapkan dan persepsi penggunaan layanan. Harapan pengguna berbentuk ucapan yang dikomunikasikan pada pengguna. Lalu, pengguna mengalami

sebuah momen yang membentuk persepsinya (Parasuraman, dkk, 1988; Brown, 1993). Jadi, mutu layanan dan kepuasan pengguna adalah penting dan strategis untuk menjadi fokus untuk menilai mutu layanan dalam organisasi yang ingin sukses dalam kondisi yang kompetitif. Keinginan pengguna layanan merupakan salah satu kunci sukses organisasi.

Slogan “*customer is king*”, pengguna layanan adalah raja, dalam pendidikan dipahami sebagai proses layanan pendidikan yang diberikan kepada pengguna untuk memenuhi kebutuhan tingkat perkembangan dan kecenderungannya. Pengguna tidak semata-mata mahasiswa, namun juga dosen. Mahasiswa memperoleh layanan administrasi dan perkuliahan, dan dosen berhak mendapatkan layanan administrasi dan pengembangan karir. Prioritas layanan diberikan kepada mahasiswa sebagai pengguna eksternal. Pengalaman yang membentuk persepsi mahasiswa berimplikasi promosi kepada pihak eksternal.

### Manajemen Mutu Layanan Pendidikan Tinggi Perspektif Islam

Mutu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari ajaran Islam. Muslim dianjurkan untuk mempraktikkan setiap sesuatu dengan cara terbaik. Praktik demikian dilandasi oleh motivasi untuk mendapatkan ridha-Nya. Konsep mutu dalam Islam merupakan wujud pengakuan terhadap kesempurnaan-Nya, pengejawantahan *shafa* (memurnikan) dari selain-Nya melalui koridor-koridor yang digariskan. Konsep tersebut sejalan dengan pencapaian hamba pada tingkat ihsan. Allah SWT berfirman: Q.S. 5: 93

لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ  
فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا

الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا  
وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ جَبَّارٌ مُّحْسِنٌ

Artinya: Tidak berdosa bagi orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan tentang apa yang mereka makan (dahulu), apabila mereka bertakwa dan beriman, serta mengerjakan kebajikan, kemudian mereka tetap bertakwa dan beriman, selanjutnya mereka (tetap juga) bertakwa dan berbuat kebajikan. Dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.

Dalam ayat di atas, kata takwa disebutkan sebanyak tiga kali. Maksud takwa dan iman pertama sebagai pengakuan terhadap keberadaan-Nya; yang kedua untuk meneguhkan ketakwaan dan keimanan tersebut; sedangkan maksud takwa ketiga adalah kehati-hatian agar tidak berbuat dhalim kepada orang lain dan berupaya berbuat baik kepada orang lain dalam interaksinya (az-Zuhaily, j. 7, hal. 43). Ayat tersebut, menurut az-Zuhaily (j. 7: 48) menunjukkan bahwa *al-muttaqi al-muhsin* lebih utama dibandingkan *al-muttaqi al-mu'min*.

Makna *ihsan* memiliki makna yang sangat luas. Secara umum kata tersebut dimaksudkan sebagai “mengerjakan sesuatu yang baik (*hasan*), kebalikan jelek (*qobih*)” (al-Tahanawi, 1996: 666). Cakupan *ihsan* meliputi wilayah *duniawi* dan *ukhrawi*. Kata H-S-N dalam al-Qur'an berbentuk *hasan*, *hasanah*, dan *ahsana*. *Hasan* (dalam bentuk masdar) dapat bermakna ‘sesuatu yang lezat’ (Q.S. 16: 67), penerimaan yang ‘ramah’ dan pertumbuhan yang sehat (Q.S. 3: 37). Dalam Q.S. 17: 53, *ahsan* menunjukkan pola interaksi yang ideal; mengembangkan pola komunikasi yang menyejukkan sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan kedamaian. *Hasan* juga dapat bermakna ‘profit’ atau keuntungan, dalam menggambarkan kesalehan. Dengan berbuat kesalehan, sesungguhnya manusia

menyimpan keuntungannya (Q.S. 2: 245; 57: 17). Janji hasan bermakna janji Allah (Q.S. 20: 86; 28: 61). Praktik yang baik dalam konteks kesalehan, dalam al-Qur'an ditunjukkan dalam bentuk *muannats* (Izutsu, 2002: 222).

Kata 'ihsan', menurut al-Kafawi (1992: 53) adalah "pekerjaan manusia yang bermafnat bagi orang lain, sekiranya orang lain tersebut menjadi baik karenanya, atau sang pelaku dapat menjadi baik dengan dirinya". Dengan demikian, konsep ihsan, meliputi dua hal: pertama, bermanfaat (al-in'am) bagi orang lain, dan kedua baik dalam perbuatan. Ali RA menegaskan bahwa "*al-nas abna' ma yahsinuun*", disandarkan pada perbuatan-perbuatan baiknya (al-Fairuzabadi, j. 2: 465).

Konsep Ihsan, sebagaimana 'hadis jibril' yang diriwayatkan Muslim, menunjukkan kesadaran akan kehadiran-Nya dalam setiap saat kehidupan manusia atau *spiritual accountability*. Kesadaran ini berdampak positif bagi orang yang memiliki penghayatan keimanan mendalam. Ia akan tetap mengerjakan kebaikan dan ketaatan, baik ketika bersama orang banyak maupun ketika sendirian. Ahmad al-Jariri berkata bahwa "barangsiapa yang tidak memperkuat takwa dan pengawasan antara dirinya dan Allah SWT, dia tidak akan sampai pada mukasyafah (terbukanya tabir rahasia) dan musyahadah (pesaksian dengan-Nya).

Muraqabah adalah kesadaran si hamba senantiasa terus mengenang Allah. Pada tingkatan inilah, sang hamba hanya berserah diri kepada-Nya dalam ketundukan dan ketaatan secara total.

Q.S. Lukman: 4 menjelaskan ciri-ciri mendasar orang yang baik (*muhsin*), yaitu melaksanakan shalat secara sempurna dan berkesinambungan, menunaikan zakat dengan sesuatu dan cara yang baik, dan yakin kepada hari akhir. Prinsip dasar ini merupakan landasan untuk menyusun operasionalisasi konsep-konsep manajemen

layanan yang bermutu yang didasari nilai-nilai Islam. Misalnya, keyakinan akan pertanggungjawaban semua perbuatan yang dilakukan, diwujudkan menjadi pengendalian operasi organisasi melalui kesesuaian dengan standar yang ditetapkan berdasarkan dokumen-dokumen mutu.

Tata kelola lembaga pendidikan dalam Islam memiliki dimensi ganda: dimensi hubungan vertika (*habl min Allah*) dan dimensi horisontal (*habl min al-nas*). Kedua dimensi ini saling terkait membentuk konfigurasi utuh antara neumena dan fenomena; antara sakral dan profan. Landasan nilai dan praktik manajemen tidak terpisah, menyatu untuk mencapai ridha-Nya. Kesadaran tersebut diterjemahkan dalam merencanakan program dengan serius dan melaksanakan program secara bertanggungjawab dan merefleksikan program yang telah dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas amaliyahnya.

### **Perencanaan Mutu Layanan Pendidikan**

Perencanaan strategis adalah metode untuk mencapai masa depan organisasi, dengan menjadikan kondisi saat ini sebagai landasan untuk merencanakan mimpi atau masa depan yang diinginkan. Mintzberg (2001: 7-12) mengemukakan setidaknya ada 5 (lima) substanti penting yang terkandung pada makna perencanaan; (1) perencanaan berkaitan dengan berpikir tentang masa depan; (2) perencanaan merupakan upaya untuk mengontrol dan mewujudkan masa dengan yang diinginkan; (3) perencanaan berkaitan dengan pengampilan keputusan; (4) perencanaan merupakan pengambilan keputusan yang bersifat integratif; (5) perencanaan merupakan prosedur formal untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam bentuk sistem keputusan yang bersifat integral.

Perencanaan adalah usaha sadar, terorganisir dan terus-menerus untuk memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan (Waterson, 1981: 57). Karenanya, perencanaan diarahkan: pertama, untuk mewujudkan kemajuan (progress) atau keberhasilan sesuai yang diinginkan; kedua, supaya terjadi hal-hal yang diharapkan sama atau lebih dari keadaan saat ini (Sudjana, 2004: 58).

Perencanaan strategis merupakan titik pangkal berbagai program dalam manajemen atau organisasi (Bush & Coleman, 2000: 15). Perencanaan strategis merupakan proses menentukan sasaran utama, arah kebijakan organisasi tentang pengadaan dan pendayagunaan sumberdaya dan strategi untuk mencapai tujuan (Kast & Rosenzweig, 1979: 56). Hal ini dapat dipandang sebagai proses menggambarkan masa depan organisasi, prosedur serta pelaksanaan untuk mencapai masa dengan itu.

Mintzberg mengklasifikasikan berbagai pendekatan dalam perencanaan strategis menjadi tiga kelompok aliran. Perbedaan pendekatan ini berimplikasi pada kerangka kerja dan output *business plan* yang dihasilkan. Kelompok pertama, preskriptif, yang menekankan pada bagaimana strategi diformulasikan daripada melengkapi format-format. Perkembangan aliran ini bermula pada tahun 1960an. Formulasi strategi dipandang sebagai proses perancangan (*design*) informal, sebuah konsepsi. Kemudian, tahun 1970an, pandangan tersebut dipandang sebagai proses yang terpisah dan sistematis perencanaan (*planning*) formal. Dasawarsa kemudian, perspektif formal itu digantikan dengan pandangan yang lebih menekankan pada ini dari strategi daripada proses perumusan strategi.

Kelompok aliran kedua, yaitu deskriptif, yang lebih menekankan pada penjelasan (*describing*) bagaimana strategi dibuat daripada menetapkan perilaku

strategis yang ideal. Kelompok deskriptif mencakup 6 aliran strategi. Kelompok ini, awalnya, berkaitan dengan pandangan kewirausahaan (*entrepreneurship*), yang memandang perumusan strategi sebagai proses pembentukan visi oleh pemimpin. Ketika visi dapat dipersonalisasi, formasi dapat ditemukan di kepala seseorang. Pandangan selanjutnya, yaitu penggunaan pesan-kesan kognitif (*cognitive*) dalam pikiran perumus strategi. Empat aliran selanjutnya adalah turunan dari pandangan tersebut. Aliran tersebut adalah *learning*, *power*, *culture* dan *environment*. Kompleksitas dunia tidak dapat digambarkan secara jelas dalam sekali tindakan, tetapi melalui proses bertahap, belajar (*learn*) langkah demi langkah. Di sisi lain, formulasi strategi merupakan proses negosiasi (*power*), baik secara internal maupun eksternal. Pandangan berbeda melihat bahwa perumusan strategi harus didasarkan kerjasama dan kebersamaan, sebuah proses budaya (*culture*). Pandangan lain melihat perumusan strategi merupakan reaksi terhadap perubahan lingkungan (*environment*) eksternal, untuk memahami dan memberikan tanggapan terhadap tekanan lingkungan.

Kelompok ketiga, diistilahkan Mintzberg sebagai *configuration*, berupaya mengkombinasikan beberapa elemen aliran-aliran di atas menjadi proses integratif. Penerapan berbagai elemen berkaitan dengan episode suatu organisasi, apakah tahap kepeloporan (*entrepreneur*) ataukah dalam episode kematangan yang stabil. Namun *strategy safari* tidak menjelaskan kondisi kemunduran suatu organisasi.

Penerapan prinsip manajemen mutu dalam perencanaan strategis dikembangkan di Jepang pada awal 1960-an untuk mengkomunikasikan kebijakan dan tujuan organisasi ke seluruh bagian organisasi; manfaat utama teknik ini adalah fokus pada aktivitas pokok bagi kesuksesan organisasi; konsep ini dikeng dengan hoshin kanri;

dalam bahasa Inggris diterjemahkan dengan policy deployment. Kedua istilah ini sering digunakan bergantian, meskipun istilah kedua tidak sepenuhnya sepadan dengan yang pertama (Lee & Dale, 1998).

Hoshin Kanri, secara literer, diterjemahkan Hoshin adalah “kompas, arah, kebijakan, rencana dan tujuan”, sedangkan Kanri adalah “kontrol manajemen, perhatian”. Jadi Hoshin Kanri, adalah “*management control of the company's focus*”. Lebih komprehensif, Mizunode (dikutip Eureka & Ryan, 1990), menyatakan:

*“deploy and share the direction, goals, and approaches of corporate management from top management to employees, and for each unit of the organization to conduct work according to the plan. Then, evaluate, investigate and feed back the results, or go through the cycle of PDCA continuously and attempt to continuously improve the performance of the organization.”*

Hoshin Kanri adalah menyebarkan atau memahami bersama arah, tujuan dan pendekatan manajemen organisasi dari manajemen puncak hingga pekerja, dan setiap unit organisasi melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Kemudian, mengevaluasi, mengkaji dan mendapatkan umpan balik atau mengirki siklus PDCA secara terus menerus dan berupaya untuk meningkatkan secara terus menerus kinerja organisasi.

Dari pengertian di atas, secara umum, istilah tersebut mencakup empat elemen kunci, yaitu: visi, pengembangan kebijakan, penyebaran kebijakan dan kontrol kebijakan, dan konsep ini berkaitan langsung dengan TQM (Hutchins, 2003: 2). Visi organisasi melahirkan tujuan, sasaran dan cakupan masa depan organisasi; hal tersebut membutuhkan pengembangan strategi, kebijakan, benchmarking, dan target; selanjutnya penyebaran target ke seluruh tingkat melalui proses peresapan dan penciptaan kebijakan pada setiap

level manajemen; dan harus ada umpan balik hasil untuk menyempurnakan siklus Plan-Do-Check-Act.

Proses hoshin Kanri dimulai dengan visi kemudian dilanjutkan melalui serangkaian langkah logis untuk mengembangkan program. Untuk dapat melaksanakan hal ini dengan tepat, membutuhkan waktu yang cukup lama, sebelum proses ini selaras dan dapat menggambarkan budaya organisasi. Hal ini tidaklah mengherankan sebab sebagian besar tahap tersebut menggambarkan perubahan besar yang selalu membutuhkan waktu dan semangat yang besar dari pemimpin organisasi. Daya tarik hoshin Kanri adalah bahwa program yang dikembangkan adalah unik dan menggambarkan persolitas organisasi sejak awal (Hutchins, 2003: 9)

Untuk merencanakan peningkatan berkelanjutan, organisasi perlu mengetahui suara pengguna layanan adalah *gemba* (istilah Jepang untuk menggambarkan “*the place where source information can be learned*” (Akao & Mazur, 2003: 23). Suara pengguna layanan, kemudian ditransformasikan menjadi pengetahuan tentang pelanggan, sehingga menjadi sumberdaya modal yang berguna bagi organisasi.

Bosch dan Enriquez (2005) mengadaptasi siklus Deming untuk transformasi pengetahuan tentang pengguna layanan menuju tindakan strategis dalam 7 (tujuh) langkah, yaitu: (1) mendokumentasikan suara pengguna layanan, (2) menerjemahkan suara pengguna menjadi kebutuhan dan masalah pengguna layanan, (3) menganalisis dan mengevaluasi masalah, (4) mengeksplorasi keinginan pengguna layanan, meng-update FMEA (*Failure Mode Effect Analysis*) untuk menghindari pengulangan, (6) sharing solusi dengan pengguna tertentu, (7) mengupdate sistem pengukuran kinerja.

Pengguna layanan dalam konteks perencanaan strategis organisasi nirlaba dan publik merupakan stakeholder utama.

Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan pengguna layanan.

Mengikuti 8 (delapan) langkah dari Bryson (1983: 35) suara pengguna layanan (stakeholder) merupakan salah satu langkah yang perlu disandingkan dengan: identifikasi mandat organisasi, analisa lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi. Selanjutnya, berdasarkan isu-isu yang diidentifikasi organisasi menyusun program kerja, lalu merumuskan visi sukses untuk masa depan. Bryson mengingatkan bahwa proses perencanaan strategis ini tidaklah linear dan bertahap, namun berulang-ulang dan meninjau ulang langkah yang telah dilalui.

#### **Pelaksanaan Mutu Layanan Pendidikan**

Implementasi mutu layanan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari formulasi strategi. Hubungan antara formulasi dan strategi dapat (1) sukses, jika formulasi baik dan diimplementasikan dengan baik pula; (2) roulette, jika formulasi strategi buruk, namun, implementasinya baik; (3) trouble, jika strategi yang dirumuskan dengan baik, diimplementasikan dengan buruk, dan (4) failure, jika formulasi strategi dan implementasinya buruk (Certo & Peter, 1990)

Sedangkan pendekatan dalam melaksanakan, menurut Brodwin dan Bourgeois, diklasifikasikan menjadi lima jenis pendekatan dasar, mulai dari cara yang sederhana hingga pengembangan anggota organisasi yang memiliki kemampuan untuk merancang dan menerapkan strateginya sendiri. Pendekatan tersebut adalah:

1. Commander approach. Manajer memformulasikan strategi, kemudian bawahan diinstruksikan untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

2. Organizational change approach. Fokus pada bagaimana organisasi bersedia mengimplementasikan strategi. Alat yang digunakan pada umumnya bersifat behavioral, termasuk perubahan struktur organisasi atau komposisi staf sesuai prioritas yang ditujukan oleh strategi.
3. Collaborative approach. Perancang strategi melakukan brainstorming untuk memikirkan formulasi dan implementasi strategi dengan anggota kelompok manajemen lainnya.
4. Cultural approach. Memperlebar collaborative approach hingga mencakup juga tingkatan yang lebih rendah dalam organisasi. Manajer mengarahkan organisasi dengan cara menyampaikan pandangannya mengenai misi keseluruhan organisasi dan melepaskan karyawan untuk merancang sendiri pekerjaannya sesuai misi tersebut.
5. Cresive approach. Formulasi dan implementasi strategi dilakukan dalam waktu yang bersamaan. Mendorong karyawan untuk mengembangkan sendiri strategi masing-masing. Pendekatan ini cocok digunakan untuk organisasi ukuran besar dengan diversifikasi yang tinggi.

Pendekatan implementasi strategi yang sesuai untuk organisasi pendidikan, perlu untuk mempertimbangkan berbagai aspek, antara lain: budaya organisasi, tingkat kemampuan anggota organisasi tentang strategi organisasi, struktur organisasi dan tingkat partisipasi.

#### **Pengendalian Mutu Layanan Pendidikan**



Pengendalian strategis atau strategic control adalah suatu bentuk khusus dari pengendalian organisasi yang digunakan untuk pemantauan dan evaluasi proses manajemen strategis agar berfungsi dengan baik. Pengendalian strategis berhubungan dengan arah strategis dasar organisasi di dalam hubungannya dengan lingkungan organisasi. Pengendalian strategis memfokuskan pada organisasi sebagai satu keseluruhan dan menekankan pada pengukuran jangka panjang (Hunger & Wheelen, 2003: 388).

Pengendalian strategis bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi melalui pemantauan dan evaluasi proses manajemen strategis serta implementasinya. Pengendalian strategis menyediakan umpan balik yang sangat penting untuk menentukan apakah tiap tahap dalam proses perencanaan strategis dan implementasinya berjalan baik dan tepat.

Proses pengendalian strategis dilakukan dengan (1) mengukur kinerja organisasi, (2) membandingkan kinerja organisasi dengan sasaran dan standard, dan (3) melakukan tindakan korektif jika ditemukan ada kesalahan (Lubis, 1992: 65)

Pengukuran kinerja organisasi dilakukan dengan strategic audit, yaitu memeriksa dan mengevaluasi bidang-bidang yang dipengaruhi oleh pelaksanaan proses manajemen strategis. Jadi strategic audit yang digunakan tergantung organisasinya; apakah menggunakan pengukuran kuantitatif (*quantitative organizational measurement*) ataukah kualitatif (*qualitative organizational measurement*)

Setelah kinerja organisasi diukur dan dibandingkan dengan standar, perlu dilakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan. Tindakan korektif adalah perubahan yang dilakukan oleh organisasi agar dapat mencapai sasaran secara lebih efektif dan efisien, dan memiliki kinerja yang sesuai dengan standar yang berlaku.

### **Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi Pesantren menghadapi Industri 4.0**

Teknologi telah mengubah cara menyampaikan layanan pendidikan tinggi. Revolusi industri keempat (industry 4.0), sebagai dampak perkembangan teknologi, telah memastikan dampaknya dalam materi (Baygin, dkk., 2016), mode pengajaran, penelitian dan layanan pendidikan tinggi. Aplikasi revolusi tersebut dalam pendidikan tinggi dibangun di atas beberapa dari sembilan pilar I4, yaitu: (1) *Big data and analytics*, (2) *autonomous robots*, (3) *simulation*, (4) *system integration*, (5) *internet of things*, (6) *cyber security and cyber physical systems*, (7) *cloud computing*, (8) *additive manufacturing*, dan (9) *augmented reality* (Baygin, dkk., 2016). Misalnya, konsep *Massive Open Online Course* (MOOC), yang diprakarsai MIT dan Harvard University memperluas pilihan akses terhadap pengetahuan akademik; Google for Education, Microsoft Education, mengubah cara insan pendidikan untuk memproses kata dan angka, kerjasama, pelaporan dan presentasi hasil kerja; atau pun Ruang Guru yang menjadi alternatif bimbingan belajar secara online.

Ekspansi revolusi industri dalam pendidikan tinggi direspon secara beragam. Pilar komputasi awan dirancang untuk menyelesaikan untuk mendokumentasikan data tridhama dosen, rekam jejak akademik mahasiswa, dan administrasi akademik. Namun, perkembangan teknologi itu tidak selalu sejalan dengan praktik *on-site* perguruan tinggi; pilar *cyber physical system* belum berdaya menggantikan mode pembelajaran jarak jauh yang sudah ada, atau belum luas digunakan sebagai aplikasi *blended learning*, integrasi antara pembelajaran online dengan perkuliahan tradisional berbasis ruang kelas. Perbedaan respon ekspansi tersebut setidaknya berkaitan dengan regulasi pemerintah dan

kesiapan lembaga penyelenggara pendidikan tinggi.

Problem yang dihadapi perguruan tinggi pesantren (praktik layanan lembaga pendidikan tinggi modern dengan merujuk pada tradisi-tradisi pesantren) semakin kompleks. Ekspansi I4 dalam bidang pendidikan masih dipandang sebagai kecenderungan dari kemajuan teknologi. Padahal, perguruan tinggi berpredikat ranking teratas indeks PT dunia, misalnya Harvard, Stanford dan MIT menurut Webometrics, hingga individu-entrepreneur, seperti Iman Usman, menawarkan layanan pendidikan dalam berbagai model; mulai dari kursus gratis, sertifikat per mata kuliah, sertifikat profesional, bahkan pre- dan graduate degree. Infrastruktur dan kesiapan SDM dapat dipandang sebagai masalah umum pendidikan tinggi pesantren. Jawaban terhadap tantangan pilar industry 4.0 umumnya diberikan pada aspek administrasi yang 'wajib' untuk keberlanjutan eksistensi lembaga dan/atau individu.

Manajemen mutu layanan merupakan cara untuk memastikan standar (dan/atau sistem) dapat berjalan sesuai dengan ketetapan. Adaptasi terhadap tuntutan komputasi awan *seharusnya* dipandang dalam kerangka sistem internal pendidikan tinggi. Penyesuaian dengan tuntutan dunia eksternal dilakukan untuk menghindarkan ketidakpastian lingkungan yang lebih besar. Pelaporan data akademik secara online, misalnya, merupakan cara pemangku kepentingan pendidikan tinggi untuk menstandarkan secara obyektif penyelenggaraan pendidikan tinggi nasional. Kegagalan penyesuaian dengan tuntutan eksternal ini dapat berakibat, antara lain, pada ketidakpastian masa depan lulusan dan tenaga pendidik, bahkan eksistensi perguruan tinggi.

Langkah adaptasi dengan lingkungan dimulai dengan mengidentifikasi bidang-bidang yang

terdampak oleh perubahan tersebut. Tuntutan untuk menyesuaikan format laporan proses akademik mahasiswa, tidak serta merta merubah strategi dosen dalam perkuliahan. Selanjutnya, mengidentifikasi tingkat struktur mutu yang bertanggungjawab terhadap bidang tersebut. Pada saat yang sama, juga perlu memperhatikan dokumen mutu yang berkaitan; kebijakan mutu, prosedur mutu, manual mutu, hingga instruksi kerja. Peninjauan terhadap proses dan dokumen mutu dilakukan dalam kerangka penyesuaian dengan tuntutan eksternal, yaitu *cloud computing* sebagai salah satu pilar industry 4.0.

### Kesimpulan

Perguruan tinggi pesantren mendapat-kan keunggulan kompetitif dari nama pesantren. Perkembangan perguruan tinggi ini dibangun di atas tradisi pesantren yang tidak selalu sama dengan kecenderungan modern. Tujuan mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu di pesantren mengha-ruskan lembaga pendidikan tinggi ini menyesuaikan dengan perkembangan eksternal, baik berupa konsep maupun infrastruktur. Penyesuaian dengan tuntutan eksternal dilakukan secara hirarkis mulai kebijakan mutu hingga pada instruksi kerja *day-to-day management*.

### Daftar Pustaka

- Akao, Y., & Mazur, G.H. (2003). The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 20 Iss: 1.
- Arnould, E. J., Price, L.L., Zinkhan, G. M. (2002), *Consumers*, New York, NY: Mc-Graw-Hill Higher Education.

- Baygin, M., & Yetis, H., Karakose, M., & Akin, E. (2016). An effect analysis of industry 4.0 to higher education. *conference paper*. 1-4. 10.1109/ITHET.2016.7760744.
- Brown, T.J., Churchill, G.A., & Peter, J.P. (1993). Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*. 69(1), 127-139.
- Bush, T., & Coleman, T. (2000). *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Certo, S.C., & Peter, J.P. (1990). *Strategic Management: A Focus on Process*. New York: McGraw-Hill.
- Cronin, J., & Taylor, S.A. (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, Volume: 56 issue: 3, page(s): 55-68
- Eureka, W.E., & Ryan, N.E. (1990). *The Process-Driven Business: Managerial Perspectives on Policy Management*. Dearborn, USA: ASI Press
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Singapore: Maxwell MacMillan.
- Hunger, J.D., & Wheelen, T.L. (2003). *Manajemen Strategis*. Jogjakarta: Penerbit Andi
- Hutchins, J. (2003). *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*. London: Gower.
- Izutsu, T. (2002). *Relasi Tuhan dan Manusia: Pendekatan Semantik terhadap alQur'an*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Kagermann, H., Lukas, W.D. & Wahlster, W. *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution*. *VDI nachrichten*, 1 April 2011, no. 13
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1979). *Organization and Management*. New York: McGraw-Hill
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Printice Hall, inc.
- Lee, R.G., & Dale, B.G. (1998). Policy Deployment: Examination of the Theory. *International Journal of Quality & Reliability*, Vol. 15 No. 5.
- Lomax, W. (2006). *CIM Coursebook 6/7 Analysis and Evaluation*. Burlington, MA: Elsevier, Ltd.
- Lovelock, C. (1988). *Managing Service Marketing: Operations and Human Resources*. London: Prentice-Hall International, inc.
- Mintzberg, H. (2001). *the Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planner*. New York: the Free Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (fall).
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0 - A Glimpse, *Procedia Manufacturing* 20 (2018) 233-238
- Walker, D. (1990). *Customer First: A Strategy for Quality Service*. Aldershot: Gower.
- Young, J. K. (2000). *A Multidimensional dan Hierarchical Model of Service Quality in the Participant Sport Industry*. Ohio: Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1988). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: The Free Press.